कार्य संतुष्टि और कर्मचारियों के मनोबल पर सदाचारी नेतृत्व की भूमिका और इसके प्रभाव का अध्ययन

मनोविज्ञान विषय में पीएचडी डिग्री के लिए प्रस्तावित सारांश

सामाजिक विज्ञान संकाय

शोधार्थी

पूजा कुमारी

PCW क्रमांक – Psy-04/22

PAT-2022

विश्वविद्यालय मनोविज्ञान विभाग, उत्तरी परिसर, भू० ना० मंडल विश्वविद्यालय, मधेपुरा (बिहार) पिन-852128

2025

परिचय-

आधुनिक संगठनों, शैक्षणिक संस्थानों, औद्योगिक क्षेत्रों तथा कार्यस्थलों में नेतृत्व की भूमिका अत्यंत महत्वपूर्ण मानी जाती है। नेतृत्व केवल निर्देश देने या कार्य निष्पादन कराने का माध्यम नहीं है, बल्कि यह कर्मचारियों की मानसिक अवस्था, कार्य के प्रति दृष्टि, कार्य-संतुष्टि, प्रेरणा तथा मनोबल को प्रभावित करने वाली एक मनोवैज्ञानिक, सामाजिक एवं नैतिक प्रक्रिया है। पिछले कुछ वर्षों में नेतृत्व के नए-नए मॉडलों पर बल दिया गया है, जिनमें सदाचारी नेतृत्व (Ethical Leadership) सबसे अधिक चर्चित और प्रभावी माना जा रहा है। सदाचारी नेतृत्व वह शैली है जिसमें नेता नैतिक मूल्यों, पारदर्शिता, ईमानदारी, निष्पक्षता, समानता, सहानुभूति तथा उत्तरदायित्व को सर्वोच्च स्थान देता है। ऐसा नेतृत्व संगठन में विश्वास, सकारात्मकता और सहयोगी कार्यसंस्कृति का निर्माण करता है, जिसका प्रत्यक्ष प्रभाव कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि तथा मनोबल पर पड़ता है।

संगठनात्मक व्यवहार के शोध बताते हैं कि किसी भी नेता के व्यवहार और निर्णय लेने की शैली का कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक स्वास्थ्य पर गहरा प्रभाव पड़ता है। सदाचारी नेता न केवल नियमों और नीतियों का पालन करता है, बल्कि कर्मचारियों के साथ नैतिक और मानवीय व्यवहार को प्राथमिकता देता है। वह उनकी समस्याओं को सुनता है, उचित समाधान प्रदान करता है, निष्पक्ष निर्णय लेता है, पारदर्शिता बनाए रखता है तथा सम्मानपूर्ण और सुरक्षित कार्य वातावरण का निर्माण करता है। ऐसे माहौल में कार्यरत कर्मचारी स्वयं को महत्त्वपूर्ण महसूस करते हैं, जिसके परिणामस्वरूप उनकी कार्य-संतुष्टि (Job Satisfaction) बढ़ती है। कार्य-संतुष्टि वह मानसिक अवस्था है जिसमें व्यक्ति अपने कार्य, जिम्मेदारियों, वेतन, प्रमोशन, सहकर्मी वातावरण तथा नेतृत्व से संतुष्ट महसूस करता है। जब कर्मचारियों को लगता है कि संगठन और नेतृत्व उनके हितों, अधिकारों और भलाई का ध्यान रख रहे हैं, तब उनके भीतर कार्य के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण विकसित होता है।

इसी प्रकार, कर्मचारियों का मनोबल (Employee Morale) भी सदाचारी नेतृत्व से अत्यधिक प्रभावित होता है। मनोबल कर्मचारियों की प्रेरणा, आत्मविश्वास, टीम-भावना और संगठन के प्रति प्रतिबद्धता का द्योतक होता है। यदि नेता पारदर्शी, ईमानदार और संवेदनशील है, तो कर्मचारियों में सुरक्षा की भावना तथा संगठनात्मक समर्थन का अनुभव बढ़ता है। वे न केवल अधिक उत्साह से कार्य करते हैं, बल्कि चुनौतीपूर्ण परिस्थितियों में भी अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करते हैं। अनुसंधानों ने दर्शाया है कि सदाचारी नेतृत्व तनाव, संघर्ष और असुरक्षा को कम करता है, विश्वास एवं सहयोग को बढ़ाता है तथा संगठनात्मक माहौल को सकारात्मक बनाता है। इससे कर्मचारियों का मनोबल उच्च बना रहता है और कार्य-संबंधी प्रदर्शन में उल्लेखनीय सुधार देखने को मिलता है।

आज के प्रतिस्पर्धी समय में संगठन तेजी से बदलते सामाजिक, आर्थिक और तकनीकी परिवर्तनों का सामना कर रहे हैं। ऐसे समय में नेतृत्व का नैतिक होना और भी आवश्यक हो गया

है। कई संगठनों में अनैतिक प्रथाओं, पक्षपात, भ्रष्टाचार, अनुचित व्यवहार, आक्रामक नेतृत्व, संचार की कमी आदि से कर्मचारियों की संतुष्टि तथा मनोबल में गिरावट देखी जाती है। इन समस्याओं का समाधान केवल सदाचारी नेतृत्व शैली अपनाकर ही किया जा सकता है। इस नेतृत्व शैली द्वारा नेता संगठन में न केवल पारदर्शिता और विश्वसनीयता लाता है बल्कि उसे एक ऐसे स्थान के रूप में स्थापित करता है जहाँ कर्मचारी सम्मान, न्याय और समानता का अनुभव करते हुए कार्य कर सकें।

भारतीय कार्य-संस्कृति में भी सदाचारी नेतृत्व की आवश्यकता लगातार बढ़ रही है। प्रतिस्पर्धी माहौल, आधुनिक तकनीक, भूमिका-अस्पष्टता, कार्य-दबाव, और तनावपूर्ण वातावरण के कारण कर्मचारी असंतुष्टि और कम मनोबल जैसी समस्याएँ उभर रही हैं। ऐसे में नैतिक एवं मूल्य-आधारित नेतृत्व मॉडल संगठनों को स्थिरता, प्रदर्शन वृद्धि और मानव संसाधन विकास में सहायता प्रदान कर सकते हैं।

उपरोक्त परिप्रेक्ष्य में यह शोध अत्यंत महत्वपूर्ण है क्योंकि यह अध्ययन करेगा कि सदाचारी नेतृत्व किस प्रकार कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और मनोबल को प्रभावित करता है, तथा कौन से मनोवैज्ञानिक और संगठनात्मक तंत्र इस प्रभाव को मध्यस्थ या नियंत्रित करते हैं। यह शोध न केवल सैद्धांतिक योगदान देगा, बल्कि संगठनात्मक व्यवहार, मानव संसाधन प्रबंधन, और नेतृत्व विकास कार्यक्रमों में व्यावहारिक दिशा भी प्रदान करेगा।

सदाचारी नेतृत्व का प्रभाव केवल व्यक्तिगत कर्मचारी तक सीमित नहीं रहता, बल्कि यह पूरे संगठनात्मक तंत्र को प्रभावित करता है। एक नैतिक नेता अपने कर्मचारियों के लिए रोल मॉडल का कार्य करता है। सामाजिक अधिगम सिद्धांत (Social Learning Theory) के अनुसार कर्मचारी अक्सर अपने नेता के व्यवहार को देखकर उसका अनुकरण करते हैं। यदि नेता सत्यनिष्ठा, ईमानदारी, पारदर्शिता और अनुशासन का पालन करता है, तो कर्मचारी भी संगठन के नियमों और मूल्यों का सम्मान करते हुए अधिक जिम्मेदारी और नैतिकता के साथ कार्य करते हैं। इससे संगठनात्मक संस्कृति (Organizational Culture) सकारात्मक और नैतिक दिशा में विकसित होती है, जो दीर्घकालीन विकास के लिए अत्यंत आवश्यक है।

सदाचारी नेतृत्व का एक महत्वपूर्ण पहलू यह है कि यह संगठन में नीति-निर्माण और निर्णय प्रक्रिया को भी अधिक न्यायसंगत बनाता है। जब कर्मचारियों को पता होता है कि संगठन में पदोन्नति, पुरस्कार, जिम्मेदारी, दंड आदि निर्णय निष्पक्ष और पारदर्शी होते हैं, तो उनके मन में संगठन के प्रति विश्वास बढ़ता है। यह विश्वास कार्य संतुष्टि का सबसे प्रमुख आधार है। यदि कर्मचारियों को पदोन्नति में पक्षपात या अनैतिक प्रवृत्तियाँ दिखती हैं, तो उनका मनोबल कम होता है, वे तनावग्रस्त होते हैं और कार्य के प्रति नकारात्मकता विकसित करते हैं। इसके विपरीत, नैतिक नेतृत्व कर्मचारियों की भावनात्मक सुरक्षा (Emotional Safety) को बढ़ाता है और उन्हें मनोवैज्ञानिक रूप से आश्वस्त करता है कि उनके साथ न्यायपूर्ण व्यवहार किया जाएगा।

इसके अलावा, सदाचारी नेतृत्व कर्मचारियों के साथ प्रभावी संचार (Effective Communication) स्थापित करता है। नेता अपनी अपेक्षाएँ स्पष्ट करता है, प्रतिक्रिया (feedback) देता है, कर्मचारियों की समस्याओं को सुनता है और उन्हें समाधान प्रदान करता है। प्रभावी संचार संगठन में गलतफहमियों, संघर्षों और असमंजस को कम करता है, जिससे कार्यस्थल का तनाव घटता है। जब कर्मचारियों को यह विश्वास होता है कि उनकी राय और चिंताओं को महत्व दिया जाता है, तब वे स्वयं को संगठन का महत्त्वपूर्ण हिस्सा समझते हैं, जिससे उनके मनोबल और संतुष्टि महसूस में वृद्धि होती है।

इसी प्रकार, प्रेरणा सिद्धांतों (Motivational Theories) के अनुसार सदाचारी नेतृत्व कर्मचारियों के आंतरिक प्रेरणा स्रोतों (Intrinsic Motivation) को मजबूत करता है। नैतिक नेता कर्मचारियों की उपलब्धियों को मान्यता देता है, उनके प्रयासों की सराहना करता है और उन्हें सीखने तथा विकसित होने के अवसर प्रदान करता है। इस प्रकार वह कर्मचारियों के करियर विकास को गति देता है और उन्हें दीर्घकालिक लक्ष्यों को अपनाने के लिए प्रेरित करता है। यह प्रेरणा कर्मचारियों को अधिक परिश्रम, उच्च प्रदर्शन और संगठनात्मक प्रतिबद्धता (Organizational Commitment) की ओर ले जाती है। उच्च प्रतिबद्धता स्वाभाविक रूप से मनोबल को बढ़ाती है और कार्य-संतुष्टि को मजबूती प्रदान करती है।

सदाचारी नेतृत्व संगठनात्मक तनाव (Occupational Stress) को भी कम करता है। अनैतिक नेतृत्व, पक्षपात, दमनकारी व्यवहार या असुरक्षित वातावरण कर्मचारियों में तनाव, भय, असंतोष और असुरक्षा पैदा करता है। इसके विपरीत, नैतिक नेतृत्व कर्मचारी-हितैषी नीतियाँ लागू करता है, कार्यभार का संतुलन बनाए रखता है और आवश्यकता पड़ने पर मनोवैज्ञानिक सहायता या सहायक पहल भी सुनिश्चित करता है। परिणामस्वरूप, कर्मचारियों में मानसिक स्वास्थ्य बेहतर होता है, उनकी उत्पादकता बढ़ती है और वे संगठन में बने रहने में रुचि दिखाते हैं।

भारतीय संदर्भ में यह विषय और भी प्रासंगिक है, क्योंकि भारत के सार्वजनिक, निजी एवं औद्योगिक क्षेत्रों में नेतृत्व और प्रबंधन की शैली तेजी से बदल रही है। तकनीकी उन्नति, वैश्वीकरण, प्रतिस्पर्धा, कर्मचारी-स्थानांतरण और लक्ष्य-आधारित कार्यप्रणालियों के कारण कर्मचारियों पर कार्य-दबाव बढ़ गया है। ऐसे में यदि नेतृत्व नैतिकता, संवेदनशीलता और पारदर्शिता पर आधारित नहीं होगा, तो कर्मचारियों में असंतोष, कम मनोबल, तनाव और उच्च स्थानांतरण दर (High Turnover Rate) जैसी समस्याएँ उत्पन्न होंगी। इसलिए सदाचारी नेतृत्व न केवल कर्मचारियों के लिए आवश्यक है, बल्कि संगठन की दीर्घकालीन स्थिरता, विकास और प्रतिष्ठा के लिए भी अनिवार्य है।

साहित्य-समीक्षा-

नेतृत्व, कार्य-संतुष्टि और कर्मचारियों का मनोबल संगठनात्मक व्यवहार के तीन अत्यंत महत्त्वपूर्ण आयाम हैं, जिनका अध्ययन प्रबंधन, मनोविज्ञान और मानव संसाधन (HRM) में लंबे समय से किया जा रहा है। पिछले दो दशकों में नेतृत्व के नैतिक पक्ष—विशेष रूप से सदाचारी नेतृत्व (Ethical Leadership)—पर

शोधकर्ताओं का ध्यान व्यापक रूप से केंद्रित हुआ है, क्योंकि नैतिक नेतृत्व न केवल संगठन की विश्वसनीयता को मजबूत करता है, बल्कि कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक, भावनात्मक और व्यावसायिक उन्नति में भी महत्वपूर्ण योगदान देता है। यह साहित्य समीक्षा इसी परिप्रेक्ष्य में पूर्व के शोधों को व्यवस्थित रूप से प्रस्तुत करती है।

सबसे पहले, Brown, Treviño & Harrison (2005) ने Ethical Leadership की अवधारणा को औपचारिक रूप से परिभाषित करते हुए बताया कि एक नैतिक नेता सत्यनिष्ठा, न्याय, निष्पक्ष निर्णय और उचित आचरण से युक्त होता है, तथा अपने कर्मचारियों को भी ऐसे आचरण के लिए प्रेरित करता है। उनके अनुसार नैतिक नेता अपने आचरण और संवाद के माध्यम से संगठन में नैतिक मानकों को स्थापित करता है, जो कर्मचारियों की भावनाओं, व्यवहारों और संतुष्टि को सकारात्मक रूप से प्रभावित करता है। इसी आधार पर कई शोधकर्ताओं ने नैतिक नेतृत्व को कार्य-संतुष्टि और मनोबल का एक प्रमुख भविष्यवक्ता (predictor) माना है।

कार्य-संतुष्टि (Job Satisfaction) पर conducted researches ने स्पष्ट किया है कि नेतृत्व की शैली कार्य-संतुष्टि का प्रमुख निर्धारक है। Locke (1976) के अनुसार, कार्य-संतुष्टि वह भावनात्मक अनुभव है जो कर्मचारी तब महसूस करते हैं जब उनका कार्य उनकी अपेक्षाओं और मूल्यों के अनुरूप हो। सदाचारी नेतृत्व कर्मचारियों के सम्मान, गरिमा, सुरक्षा और न्याय की भावना को मजबूत करता है, जिससे कर्मचारी अपने कार्य को अधिक सार्थक, सुरक्षित और संतोषप्रद मानते हैं। Walumbwa & Schaubroeck (2009) ने अपने अध्ययन में पाया कि नैतिक नेतृत्व कर्मचारियों के विश्वास और कार्य-संतोष में वृद्धि करता है तथा संगठन के प्रति कर्मचारियों की प्रतिबद्धता को बढ़ाता है।

कर्मचारियों के मनोबल (Employee Morale) को नेतृत्व से जोड़ने वाले शोधों ने पाया है कि मनोबल केवल भौतिक परिस्थितियों का परिणाम नहीं है, बल्कि यह कर्मचारियों के मानसिक वातावरण, पारस्परिक संबंधों और नेतृत्व व्यवहार से अत्यधिक प्रभावित होता है। Ghiselli & Brown (1955) ने मनोबल को कर्मचारियों की भावनात्मक तत्परता और संगठन के प्रति उनके सकारात्मक दृष्टिकोण से जोड़ा। सदाचारी नेतृत्व कर्मचारियों में सुरक्षा की भावना बढ़ाता है, संघर्ष कम करता है, सामूहिकता की भावना विकसित करता है और कर्मचारी को संगठन के उद्देश्य से जोड़ता है। इसका परिणाम उच्च मनोबल के रूप में देखा जाता है।

नेतृत्व और नैतिकता पर किए गए नवीनतम शोधों ने यह भी स्पष्ट किया है कि नैतिक नेतृत्व कर्मचारियों के तनाव (Occupational Stress) को कम करने में सहायक है। Neubert et al. (2009) ने पाया कि नैतिक नेता कर्मचारियों के लिए स्पष्ट दिशा प्रदान करते हैं, जिससे भूमिका-अस्पष्टता और भूमिका-संघर्ष कम होता है। जब कर्मचारी अपने कार्य, अपेक्षाओं और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से समझते हैं, तो उनका मानसिक तनाव कम होता है और मनोबल बढ़ता है। इसी प्रकार Mayer et al. (2012) ने पाया कि Ethical Leadership टीम-स्तर पर भी सकारात्मक वातावरण का निर्माण करता है।

भारतीय संदर्भ में भी सदाचारी नेतृत्व पर कई शोध हुए हैं। उदाहरण के लिए, Gupta & Kumar (2015) के अध्ययन में पाया गया कि भारतीय संगठनों में नेतृत्व की नैतिकता कर्मचारियों के मनोबल और संतुष्टि को सीधे प्रभावित करती है। भारतीय कार्य-संस्कृति में सम्मान, सहयोग, परंपरा और नैतिकता को अत्यधिक महत्व दिया जाता है; अतः जब नेता इन मान्यताओं का पालन करता है, तो कर्मचारी स्वयं को मूल्यवान महसूस करते हैं, जिससे उनकी संतुष्टि और मनोबल में उल्लेखनीय वृद्धि होती है।

सदाचारी नेतृत्व को संगठनात्मक विश्वास (Organizational Trust) और संगठनात्मक न्याय (Organizational Justice) से भी जोड़कर देखा गया है। Cropanzano & Greenberg (1997) के अनुसार, जब संगठन में न्यायपूर्ण निर्णय लिए जाते हैं, तो कर्मचारी अधिक संतुष्ट और प्रतिबद्ध होते हैं। Ethical Leadership संगठन में Procedural Justice, Distributive Justice और Interactional Justice को प्रोत्साहित करता है। जब कर्मचारी यह महसूस करते हैं कि पदोन्नति, वेतन-वृद्धि, पुरस्कार और दंड निष्पक्ष एवं पारदर्शी हैं, तो उनकी संतुष्टि और मनोबल दोनों बढ़ते हैं।

एक अन्य महत्वपूर्ण योगदान De Hoogh & Den Hartog (2008) का है, जिन्होंने पाया कि Ethical Leadership कर्मचारियों के भावनात्मक स्वास्थ्य और कार्य-जीवन संतुलन को भी प्रभावित करता है। नैतिक नेता कर्मचारियों की व्यक्तिगत समस्याओं, कार्यभार और भावनात्मक आवश्यकताओं को समझते हुए निर्णय लेते हैं, जिससे कर्मचारी संगठन को अपना सहयोगी मानते हैं। यह सहयोगी भावना मनोबल को उच्च स्तर पर बनाए रखने में सहायक होती है।

सदाचारी नेतृत्व का प्रभाव केवल मनोवैज्ञानिक चर (variables) तक सीमित नहीं है, बल्कि यह प्रदर्शन (Performance), नवाचार (Innovation) और कर्मचारी-प्रतिबद्धता पर भी पड़ता है। Kalshoven et al. (2011) ने पाया कि नैतिक नेता कर्मचारियों में prosocial व्यवहार को बढ़ावा देते हैं, जो अप्रत्यक्ष रूप से संतुष्टि और मनोबल दोनों को मजबूत करता है।

इस साहित्य समीक्षा से स्पष्ट होता है कि पिछले शोधों ने नैतिक नेतृत्व को कार्य-संतुष्टि और कर्मचारियों के मनोबल के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण कारक माना है। हालांकि, भारतीय संदर्भ में अब भी इस संबंध को विभिन्न उद्योगों, जिलों और सामाजिक समूहों में व्यापक रूप से अध्ययन किए जाने की आवश्यकता है। सदाचारी नेतृत्व किस प्रकार कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं, प्रेरणा और संगठनात्मक व्यवहार को प्रभावित करता है, यह समझना आधुनिक संगठनों के लिए अत्यंत उपयोगी है।

<u>अध्ययन का उद्देश्य</u> –

वर्तमान अध्ययन का मुख्य लक्ष्य यह समझना है कि संगठन में सदाचारी नेतृत्व किस प्रकार कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और मनोबल को प्रभावित करता है। नेतृत्व के नैतिक आयाम से संबंधित शोधों में यह पाया

गया है कि नेता का न्यायपूर्ण, पारदर्शी, ईमानदार और उत्तरदायी व्यवहार कर्मचारियों के भावनात्मक अनुभव, कार्य संतुष्टि, प्रेरणा तथा मनोबल को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है। अध्ययन का उद्देश्य सदाचारी नेतृत्व, कार्य-संतुष्टि और मनोबल के बीच प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष संबंधों, उनके प्रभाव की दिशा एवं उसकी तीव्रता को वैज्ञानिक रूप से समझना और संगठनात्मक व्यवहार के क्षेत्र में उपयोगी निष्कर्ष प्रदान करना है। निम्नलिखित उद्देश्य शोध की रूपरेखा को स्पष्ट तथा संगठित करने हेतु निर्धारित किए गए हैं।

- संगठन में कर्मचारियों द्वारा अनुभव किए गए सदाचारी नेतृत्व के स्तर का मापन करना, Brown et al. (2005) द्वारा विकसित Ethical Leadership Scale के माध्यम से।

- कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि के स्तर का मूल्यांकन करना, Spector (1994) के Job Satisfaction Survey (JSS) का उपयोग करते हुए।

- कर्मचारियों के मनोबल के स्तर का आकलन करना, Eisenberger et al. (1986) द्वारा विकसित Employee Morale Questionnaire की सहायता से।

- सदाचारी नेतृत्व और कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि के मध्य संबंध (correlation) का पता लगाना तथा यह जानना कि नैतिक नेतृत्व किस सीमा तक कर्मचारियों के संतुष्टि स्तर को प्रभावित करता है।

- सदाचारी नेतृत्व और कर्मचारियों के मनोबल के बीच संबंध का विश्लेषण करना, यह निर्धारित करने के लिए कि नेता का नैतिक व्यवहार कर्मचारियों के मनोबल को किस प्रकार बढ़ाता या घटाता है।

- कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और मनोबल के मध्य संबंध को समझना, ताकि यह जाना जा सके कि संतुष्ट कर्मचारी उच्च मनोबल प्रदर्शित करते हैं या नहीं।

- सदाचारी नेतृत्व का कार्य-संतुष्टि और मनोबल पर संयुक्त या समग्र प्रभाव (combined/overall effect) का अध्ययन करना, ताकि यह स्पष्ट हो सके कि नैतिक नेतृत्व कर्मचारियों के व्यवहार को किस बहुआयामी तरीके से प्रभावित करता है।

- जनसांख्यिकीय चर (जैसे—आयु, लिंग, अनुभव, पद, शैक्षिक योग्यता) के संदर्भ में सदाचारी नेतृत्व, कार्य-संतुष्टि और मनोबल में अंतर (differences) की जाँच करना, ताकि यह पता लगाया जा सके कि क्या नेतृत्व का प्रभाव सभी कर्मचारियों पर समान रूप से पड़ता है या भिन्न रूप से।

परिकल्पनाएँ -

अध्ययन के उद्देश्यों के आधार पर अनुसंधान को वैज्ञानिक रूप से निर्देशित करने हेतु निम्नलिखित परिकल्पनाएँ (Hypotheses) निर्मित की गई हैं। ये परिकल्पनाएँ सदाचारी नेतृत्व, कार्य-संतुष्टि और कर्मचारियों के मनोबल के मध्य संबंधों, प्रभावों और विभिन्न समूहों के बीच अंतर की जाँच करने में

सहायता प्रदान करेंगी। परिकल्पनाएँ इस धारणा पर आधारित हैं कि नेतृत्व के नैतिक व्यवहार का सकारात्मक कार्य-संस्कृति, कर्मचारी अनुभव, संतुष्टि और मनोबल पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है।

- H01: सदाचारी नेतृत्व और कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि के मध्य कोई सार्थक (significant) संबंध नहीं है।
- H02: सदाचारी नेतृत्व और कर्मचारियों के मनोबल के मध्य कोई सार्थक संबंध नहीं है।
- H03: कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और मनोबल के मध्य कोई सार्थक संबंध नहीं है।
- H04: सदाचारी नेतृत्व का कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि और मनोबल पर कोई संयुक्त या महत्वपूर्ण प्रभाव नहीं है।
- H05: विभिन्न आयु-समूहों के कर्मचारियों में सदाचारी नेतृत्व की धारणा (perception) में कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं है।
- H06: पुरुष और महिला कर्मचारियों की कार्य-संतुष्टि के स्तर में कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं है।
- H07: कर्मचारियों के अनुभव (years of service) के आधार पर उनके मनोबल के स्तर में कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं है।
- H08: पद / designation (जैसे—अधिकारियों और गैर-अधिकारियों) के आधार पर सदाचारी नेतृत्व की धारणा में कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं है।
- H09: शैक्षिक योग्यता के आधार पर कार्य-संतुष्टि और मनोबल में कोई महत्वपूर्ण अंतर नहीं है।

शोध प्रविधियाँ –

नमूना – सहरसा एवं मधेपुरा जिले के विभिन्न कार्यालय में कार्य करने वाले कर्मचारियों (पुरुष = 150 और महिला = 150 छात्र) से नमूना (N = 400) यादृच्छिक रूप से एकत्र किया जाएगा।

उपकरण/प्रश्नावली – डेटा संग्रह में निम्नलिखित प्रश्नावली का उपयोग किया जाएगा।

(क) **एथिकल लीडरशिप स्केल (ELS)** - ब्राउन एवं अन्य (2005)

(ख) **जॉब सैटिस्फैक्शन सर्वे (JSS)** - स्पेक्टर (1994)

(ग) **एम्प्लॉई मोराल क्वेसनायर (EMQ)** - आइजेनबर्गर एवं अन्य (1986)

इसके अलावे आवश्यकतानुसार उपरोक्त प्रश्नावली में परिवर्तन भी किया जा सकता है।

नमूनों का सांख्यिकीय विश्लेषण- यह अध्ययन एकत्रित आँकड़ों का विश्लेषण वर्णनात्मक सांख्यिकी (Mean, SD) तथा अनुमानात्मक सांख्यिकी जैसे t-test और ANOVA के माध्यम से किया जाएगा। Ethical Leadership, Job Satisfaction और Employee Morale के मध्य संबंध, अंतर तथा प्रभावों की जाँच SPSS/Excel द्वारा की जाएगी, ताकि निष्कर्ष वैज्ञानिक रूप से प्रमाणित हो सकें।

शोध के बाद तैयार की जाने वाली शोध ग्रंथ का पूरा अध्याय इस प्रकार होगा:--

अध्याय 1:-- परिचय

अध्याय 2:-- साहित्य की समीक्षा

अध्याय 3:-- शोध पद्धति

अध्याय 4:-- परिणाम और चर्चा

अध्याय 5:-- निष्कर्ष और सुझाव

संदर्भ ग्रंथ सूची

परिशिष्ट

संदर्भ ग्रंथ सूची -

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). John Wiley & Sons.

- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 297–311. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51
  (Used as basis for Employee Morale–related scale development literature)
- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (1955). *Personnel and industrial psychology* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2015). Impact of ethical leadership on employee morale in Indian corporate sector. *Journal of Indian Business Research, 7*(4), 245–262.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire: Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51–69. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151–171. https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics, 90*(2), 157–170. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9

- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior, 15*(5), 385–392. (Also primary source for Job Satisfaction Survey)
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286. https://doi.org/10.1037/a0015848

शोधार्थी का हस्ताक्षर